

Е. В. Березина

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В последнее время интерес исследователей к проблеме реструктуризации предприятий велик. Следует отметить большое количество теоретических работ, отражающих разные взгляды на предприятие и его развитие. Объединяет их системный подход, и исследователи отмечают его эффективность как базового мировоззренческого подхода. Реальные методы и механизмы реструктуризации остаются за кадром. Публикуются общеизвестные матрицы Ансоффа, ББК, метод SWOT и другие, а конкретные методики — нет. Слабо изучена проблема анализа потенциала предприятия, который является наиболее прогрессивным направлением реструктуризации.

Реструктуризация — научная область, которая находится на пересечении множества дисциплин, поэтому потенциально может использовать множество разнообразных методов исследования проблем. В связи с этим перед исследователями стоит актуальная задача расширить существующую методическую базу, состоящую из экономико-управленческих методов.

В конкретных исследованиях выбор методов зависит от специализаций консультанта, насколько он склонен к экономическим, административно-правовым, социально-психологическим или иным сторонам деятельности. Схема реструктуризации также зависит от специалиста, его понимания процесса реструктуризации и организации в целом. Разделим процесс реструктуризации на три последовательных этапа, представленных в табл. 1¹.

Т а б л и ц а 1

Этапы процесса реструктуризации

Этап	Содержание	Цель
Начальный, или прединвестиционный	Обследование предприятия и внешней среды, определение потенциала или проблем организации	Стратегия реструктуризации или иного пути организационного развития
Проектный, или инвестиционный	Создание проекта реструктуризации и команды	Конкретное приложение новой стратегии
Эксплуатационный	Реализация проекта	Повышение эффективности организации, создание новой системы

В итоге реализации новой стратегии и проектов должна быть создана новая система организации, которая на ином уровне и в других формах осуществляет организационное развитие на новых принципах, причем постоянно. Основы такой системы закладываются в процессе реструктуризации.

Основной этап реструктуризации — проектный, он занимает больше времени, требует больших затрат как финансовых, так и трудовых ресурсов. На первом этапе закладывается основное — направление реструктуризации, база, на которой будет строиться дальнейшая работа организации.

Первый этап еще называют прединвестиционным, так как на этом этапе исследователь обосновывает необходимость реструктуризации и инвестиций, связанных с ней. Этот этап наименее затратный по времени, финансам и привлечению работников организации, в то же время он требует от исследователя особого внимания к обоснованию целесообразности реструктуризации, объяснению ее особенностей и необходимых затрат руководству организации. Графически он представлен на рис. 1.

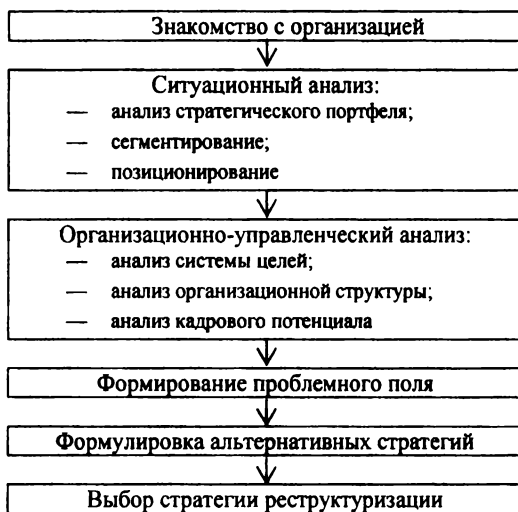


Рис. 1. Схема последовательности методов на прединвестиционном этапе

Сначала исследователю необходимо ознакомиться с организацией, ее анкетными данными и сотрудниками. Эта задача решается на основе анализа документов (учредительных документов, справочников, рекламных материалов и т. п.). Далее необходимо на основе полученных в ходе анализа данных составить анкеты. Анкета состоит из следующих пунктов, предложенных автором (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Общая информационная анкета о предприятии

Необходимые сведения	Дополнительная информация
Название предприятия	Смысл названия, смена названия
Дата образования	Причины образования
Профиль	Характеристика отрасли, расширение или смена профиля
Собственник	Современные и бывшие собственники
Размеры	Минимальные, максимальные, средние размеры предприятий в отрасли или профиля обследуемого предприятия, отклонение от средних показателей
Регион, местоположение	Характеристика региона

Следующая задача — организационно-управленческий анализ — также очень сложна, в силу того что часто затрагивает чувствительные для сотрудников зоны, связанные с распределением деятельности, прав, полномочий, ответственности. Желательно подойти к таким вопросам предельно деликатно, предварив их различного рода «смягчающими процедурами». Перечислим некоторые принципы общения исследователя с сотрудниками организаций, направление на повышение открытости фирмы:

- представлять исследователя сотрудникам должен руководитель организации, или руководитель стратегического отдела, или их непосредственный руководитель;
- исследователь не должен «втираться» в доверие, но отвергать предлагаемое сближение не стоит;
- следует подогревать заинтересованность сотрудников фирмы в получении достоверных результатов исследования;
- больше времени посвящать общению с сотрудниками на посторонние, но интересные для них темы;
- обязательно запоминание имен сотрудников и осторожное использование обращений, принятых в коллективе.

Основными способами сбора информации по организационно-управленческому анализу являются:

- изучение внутренней документации,
- интервьюирование,
- наблюдение.

Большинство существующих ныне российских предприятий имеет лишь крупицы необходимой для исследования документации, содержащей актуальную информацию. Основную часть информации исследователю приходится получать в ходе проведения специальных интервью и наблюдений.

Интервью как способ получения информации требует длительной подготовки и временных затрат не только исследователя, но и эксперта. При этом интервью обладает рядом таких достоинств, как:

- динамичность, то есть возможность корректировать опросник в ходе интервью на основе полученной информации;
- больше возможностей оценить достоверность информации, так как исследователь видит реакцию эксперта;
- эффективное извлечение дополнительной информации;
- устная форма, более комфортная для людей, чем письменная.

Интервью в некоторой степени является искусством, которое большинство исследователей приобретают на собственном опыте. Основные правила проведения интервью можно сформулировать следующим образом :

- необходимое условие удачного интервью — создание дружественной и рабочей атмосферы;
- предоставление эксперту минимума информации о цели интервью;
- создание подробного и развернутого плана интервью;
- четкие формулировки вопросов на языке эксперта или общепринятого в области, организации;
- исследователь — активный слушатель, который демонстрирует понимание и интерес, деликатно ведет беседу при помощи вопросов;
- обязательная запись информации в форме, которая не мешает эксперту (согласуется заранее);
- информация, полученная в ходе интервью, находится под воздействием не только личности эксперта, но внутренней среды организации, и поэтому информация содержит некоторые мифы, стереотипные суждения насчет проблем в организации, часто отражает интересы и мнения, противоречащие друг другу, намеренно искажается.

Главный недостаток интервью: сотрудники, в частности руководители, не имеют навыков рефлексии, так как заняты решением оперативных вопросов. Перечисленные характеристики скрыты и требуют анализа всего массива данных, полученных в ходе интервью.

С помощью наблюдения можно получить много ценной информации. При проведении интервью на рабочем месте целесообразно внимательно изучить организацию рабочего места, оснащенность техническими средствами, характер взаимодействия с другими рабочими местами и общие условия труда. Конкретно следует обратить внимание на следующие объекты:

- доску объявлений, различную настенную продукцию,
- интерьер, внутреннюю обстановку, организацию пространства, дизайн,

- общий порядок и чистоту,
- организационные решения по работе с документами, отношение к различной документации,
- рабочие взаимоотношения между сотрудниками,
- формы и содержание общения.

Для изучения внешней среды используются, как правило, разнообразные документы, периодические и информационно-справочные материалы, а также интервью. Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков, а также совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственного влияния.

Анализ внешней среды предполагает интерпретацию статистических показателей и данных различных внешних и внутренних исследований. Обычно информация рассматривается на двух уровнях: во-первых, анализируются данные, характеризующие состояние макросреды; во-вторых, исследуется информация о микросреде организации, которую в определенных границах можно контролировать.

Анализ информации о микро- и макросреде призван ответить на следующие вопросы:

- Как изменяется внешняя среда?
- Как эти переменные влияют на организацию, ее потребителей и рынки?
- Как организация должна реагировать на изменения?

Выделяют шесть областей внешнего окружения, исследование которых позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

1. *Экономические факторы*: темпы инфляции, изменения валютного курса, налоговая ставка, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий.
2. *Политические факторы*: нормативные акты центральной и местной власти, государственный контроль, уровень правового регулирования экономики, антимонопольное законодательство, кредитная политика местных властей, правительство в роли заказчика и т. п.
3. *Рыночные факторы*: уровень доходов населения и их распределение, жизненно важные циклы различных товаров и услуг, уровень конкуренции в отрасли, доля рынка предприятия, емкость рынка и его защищенности государством.

4. *Социальные факторы*: демографические изменения, развитие системы ценностей, установок, уровень самосознания, образования, общественной активности,
5. *Технологические факторы*: изменения в технологии производства, конструкционных материалов, альтернативные способы производства товаров или предоставления услуг, изменение коммуникационных и информационных технологий, уровень передачи и распространения технологий, технологические прорывы.
6. *Международные факторы*: тенденции мирового рынка, транснациональные компании, таможенная политика различных стран, соглашения по тарифам и торговле между странами, развитие отрасли в мировом масштабе.

Факторы макросреды оказывают различное влияние на организацию, которая изменяется со временем. Причины и следствия этих переменных необходимо рассматривать в связи с их влиянием на конкурентное позиционирование. Для этого следует, во-первых, выявить изменения или тенденции развития факторов внешней среды; во-вторых, сконцентрировать внимание на тенденциях, важных для организации; в-третьих, учесть перемены и тенденции при разработке стратегии.

Особое внимание обращают на факторы конкурентной среды, влияющие на способность организации эффективно соперничать на целевых рынках. В качестве инструмента анализа конкурентной среды в основном используют пятифакторную модель исследования структуры отрасли:

1. Барьеры на входе препятствуют проникновению на рынок новых организаций: высокие издержки вхождения (значительные инвестиции в основной капитал), трудности доступа к каналам распределения, существенное влияние опыта, законодательство, государственное регулирование, уникальные характеристики товаров и услуг.
2. Относительная власть покупателей зависит от их числа и альтернативных источников предложения, доли стоимости товара в общих издержках производства продукта, возможности монополизации.
3. Относительная власть поставщиков определяется издержками переключения на других поставщиков, возможностью создания монополии поставщиков, значительной долей приобретаемой продукции в организации поставщика, характере предложения.
4. Угроза субститутов, содержащая, кроме альтернативных товаров и услуг, имитации товаров, которые ограничивают такие переменные, как цены.

5. Уровень отраслевой конкуренции — существенный для разработки стратегии фактор — зависит от соотношения сил соперников, размеров постоянных издержек, возможности дифференцирования.

Дополнением описанной модели является оценка привлекательности отрасли, в основе которой лежит опрос экспертов по схеме, разработанной М.М. Алексеевой (табл. 3)².

Т а б л и ц а 3

Оценка привлекательности отрасли

Показатели привлекательности	Оценка							
Уровень покупательской способности	min	1	1					max
Уровень спроса на данный продукт	min							max
Способность покупателей ориентироваться в продуктах	min	0						max
Требования к качеству продукта	min							max
Вероятность появления конкурентов	max							min
Степень соперничества	max							min
Вероятность вытеснения продукта компании субститутами	max	0						min

Эксперты ставят оценки от 0 до 6 по показателям, указанным в боковике таблицы. Исследователь заполняет таблицу, которая позволяет графически увидеть разброс оценок показателей, а также высчитывает среднее арифметическое всех оценок — оценка привлекательности отрасли (от 0 до 6).

Анализ конкурентной среды — первый шаг в разработке конкурентоспособной стратегии. Перед принятием каких-либо решений руководитель должен оценить позиции организации в отрасли, что является объектом ситуационного анализа. Цель ситуационного анализа — определение исходной позиции предприятия в общем экономическом пространстве, основных факторов, воздействующих на предприятие, а также укрупненных характеристик организации в целом.

Ситуационный анализ не обязательно предшествует другим видам анализа, но его составная (анализ стратегических позиций) проводится в первую очередь. Под анализом стратегических позиций понимается выявление стратегических зон хозяйствования (СЗХ), их взаимосвязи, окружения и других важных характеристик.

Стратегические зоны хозяйствования — сегмент окружения предприятия, на который оно имеет выход или планирует такой выход получить.

Совокупность актуальных стратегических зон хозяйствования образует стратегический портфель предприятия. Размещение ресурсов по различным зонам хозяйствования, взаимосвязь между этими зонами, а также между зонами и внешним окружением определяют стратегическую позицию предприятия.

Выделение стратегических зон происходит в следующем порядке:

1. Определение организации по параметрам выделения СЗХ: потребности, которые удовлетворяет организация, технология, тип клиента, география.
2. Определение организации по перспективам развития: рост рынка, норма рентабельности, норма нестабильности, факторы успеха.
3. Рассмотрение СЗХ при помощи определяющих показателей: размеры рынка, покупательская способность, привычки покупателей, состав конкурентов, основные каналы сбыта.

Итак, после выделения стратегических зон хозяйствования, занимаемых предприятием, т. е. стратегического портфеля, необходимо провести исследование текущего состояния каждой зоны, ее перспектив развития на основе ключевых показателей. В качестве инструмента анализа стратегического портфеля служит матрица стратегии фирмы. Данный инструмент используется для стратегического анализа и решения стратегических и политических вопросов предприятия. Он основан на двух измерениях: прибыльности стратегической зоны хозяйствования и конкурентной позиции предприятия в этой зоне. Эти измерения конструируются из многих факторов, которые неодинаковы для различных отраслей, что делает матрицу гибким инструментом.

Прибыльность определяется ростом и качеством рынка, т. е. прошлой прибыльностью сектора и структурными характеристиками, такими, как насыщенность конкурентами, вероятность дифференциации продукции, степень взаимозаменяемости продуктов сектора, степень концентрации, фрагментация рынка, легкость смены поставщиков, стоимостные и технологические барьеры входа на рынок.

Конкурентная позиция определяется такими факторами, как доля рынка, производственные и научно-исследовательские мощности. В общем виде матрица представлена в табл. 4³.

Т а б л и ц а 4

Матрица стратегии фирмы

Конкурентная позиция	Сильная	Генерация доходов	Развитие бизнеса. Лидерство	Инвестирование
	Средняя	Постепенный уход	Поддержание и развитие бизнеса	Увеличение инвестиций
	Слабая	Диверсифицирование	Постепенный уход	Удвоение инвестиций или уход
		Непривлекательная	Средняя	Привлекательная
Перспективная прибыльность сектора				

Общие очертания стратегии тех или иных тенденций развития или отдельных стратегических зон хозяйствования, а также круг вопросов, связанных с развитием фирмы, можно исследовать при помощи матрицы Ансоффа (табл. 5)⁴. По данной матрице можно оценить возможности того или иного набора СЗХ по двум показателям: рынок и продукт — и основной характеристики новизна.

Т а б л и ц а 5

Матрица И. Ансоффа

		Продукт	
		Старый	Новый
Рынок	Старый	Развитие рынка	Развитие продукта
	Новый	Проникновение на рынок	Диверсификация

После анализа стратегического портфеля целесообразно оценить его гибкость. Под гибкостью стратегического портфеля понимается способность последнего устойчиво функционировать при тех или иных изменениях внешней среды.

Самый простой и быстрый тест на гибкость набора стратегических зон хозяйствования состоит в определении степени концентраций продаж или прибылей. Высокая концентрация продаж или прибылей в одной зоне и низкий уровень концентрации в других свидетельствуют о малой потенциальной гибкости стратегических позиций предприятия.

Более подробно гибкость стратегического набора может быть проанализирована с помощью таблицы воздействия. Данная таблица разработана на основе работ А. Евсеева⁵ и Л. Панковой (табл. 6)⁶.

Таблица 6

Оценка воздействия внешней среды на стратегический портфель

Потенциальные координатные изменения	СЗХ 1				СЗХ 2			
	Влияние 10...1	Вероятность 0...1	Время воздействия (год)	Итоговая оценка				
Появление товаров-субститутов								
Изменение законодательства								
Изменение курса валюты								
Технологический прорыв								
Изменение таможенной политики								
Снижение грамотности								

Экспертным путем определяются потенциальные изменения, и специалисты оценивают стратегический портфель, т. е. набор СЗХ. Влияние изменения оценивается по 10-балльной системе. Вероятность — от 0 (вероятность крайне мала) до 1 (вероятность велика). Время воздействия — время прямого воздействия изменения на портфель, время приспособления организации к изменению. Итоговая оценка воздействия кардинальных изменений на деятельность организации в стратегической зоне хозяйствования определяется путем перемножения вышеупомянутых показателей. На основе итоговой оценки можно проанализировать гибкость всего стратегического портфеля. Если различные стратегические зоны реагируют на изменение одинаковым образом, то можно констатировать низкую гибкость организации по отношению к изменениям внешней среды.

Важная часть ситуационного анализа — изучение потребительского рынка, который обслуживают организация или отдельные бизнес-единицы. Клиенты и потребители обладают различными и сходными чертами, которые и следует изучить. Процесс, направленный на изучение структуры потребителей и их характеристик, а также на выявление дискретных групп потребителей, называется *сегментированием*.

Поскольку объект нашего внимания — специфическая отрасль, то стандартное исследование на основе демографических, технологических, индивидуальных характеристик, системы организации закупок, ситуационных факторов организованных потребителей дает незначительный эффект. Большая отдача наблюдается от применения распространенного и испытанного временем метода сегментирования по поведенческому принципу. Основные факторы сегментирования — потребительское поведение и искомые преимущества.

Поведенческий фактор обуславливает деление потребителей на группы в зависимости от того, насколько они знают товар, как к нему относятся, как используют или как реагируют на отдельные его качества. Например, издатели книг и производители бумажно-беловых изделий. Первые являются знатоками полиграфического дела, очень внимательны к качеству исполнения продукции, вторые менее чувствительны к качеству печати, но больше внимания уделяют качеству материалов. Несмотря на схожесть данных групп потребителей полиграфических услуг (сезонные графики, процесс изготовления продукции, места распространения), объединять их не следует.

Дополняет поведенческий фактор — классификация потребителей на основе тех *выгод*, которые они ищут в товаре. Деление клиентов на основе выделенных искомым выгод используется для более четкого определения важных характеристик товара, определения позиции товара в системе потребителей.

Оба фактора взаимосвязаны и удобны для применения в конкретных исследованиях, их использование позволяет получить «работающую» информацию.

Основные способы получения информации — *наблюдение* над процессом общения организации и клиента, *опрос* экспертов (клиентов, специалистов отделов по работе с клиентами), *эксперимент* (организация процесса покупки в конкурирующей фирме для сравнения результатов и выявления помех).

В первую очередь с помощью экспертов выделяются группы клиентов, а в группах — типичные клиенты, открытые для общения с исследователем. Типичный клиент выделяется по объемам, сложности исполнения, частоте заказов только в том случае, если эти параметры отличаются незначительно. В другом случае группа делится еще раз.

За процессом обработки заказа исследователь внимательно следит и выделяет:

- этапы процесса,
- особенности взаимоотношений сотрудников и клиента,
- информацию, которой обмениваются сотрудники и клиент,
- частоту и характер контактов,
- документальное оформление,
- формальную и неформальную стороны процесса,
- спорные вопросы.

Полученные результаты позволяют создать новые группы на основе объединения уже рассмотренных или наблюдать за дополнительными объектами для более точного исследования вопроса.

Кроме наблюдения, одновременно проводится опрос экспертов с обеих сторон, чтобы выяснить:

- уровень специальных знаний клиентов,
- требования к услугам предприятия, сервису,
- обязательства обеих сторон, а также права.

Данный опрос позволяет не только определить поведенческий фактор и те выгоды, которые ищут клиенты в услугах типографии, но и уточнить детали наблюдения, выяснить соответствие понимания клиентов предприятием и наоборот.

Сегменты, выделенные ранее, изменяются и уточняются. Если полученных данных недостаточно, исследователь обращается к опыту других предприятий подобного профиля.

Результатом сегментирования должно быть:

- выделение основных групп реальных и потенциальных потребителей полиграфических услуг изучаемого профиля;
- определение их потребностей, поведения при приобретении услуги, взаимоотношений с предприятием, специфических характеристик.

Анализ текущих и потенциальных конкурентов проводится по показателям путем проставления баллов или сравнения с организацией и ее продукцией. Показатели объединяются в группы:

- продукт: ассортимент, качество, дизайн, сервис, возможность возврата и др.;
- цена: позиционирование цены, скидки, условия платежей, условия финансирования;
- продвижение: реклама, стимулирование сбыта, управление маркой, связи с общественностью;
- сбыт: каналы сбыта, плотность, цикл заказа, транспорт и др.

Изучение конкурентов должно включать в себя прогноз их будущего поведения. Пытаясь прогнозировать поведения конкурента, исследователь должен понять, каковы его текущие задачи, самовосприятие, мнение о товарном рынке, т. е. в чем заключается его конкурентная стратегия.

Для анализа конкурентов, как действительных, так и потенциальных, а также для анализа товаров-заместителей и других аспектов конкуренции используются методы и средства позиционирования.

Цель *позиционного анализа* — определение места, занимаемого предприятием, по сравнению с конкурентами. Позиционирование основано на структуризации совокупности продуктов или фирм исходя из восприятия или предпочтений потребителей. Объективные сходства и характеристики продуктов или услуг отступают на второй план, так как при позиционировании важны не они, а то, что данные характеристики представляют

в глазах потребителей. Основой позиционирования являются результаты сегментирования, а точнее, определение требований клиентов, группы реальных и потенциальных клиентов предприятия. Позиционирование строится в основном на опросе экспертов и сборе рыночной информации (о предприятиях, ценах, услугах, условиях сотрудничества). Прежде всего определяется круг конкурентов на основе стратегических зон хозяйствования, сегментов рынка. Затем создаются группы экспертов по стратегическим зонам. Сам опрос из-за сложности проблемы проходит в несколько этапов. Во-первых, эксперты ранжируют предприятия-конкуренты. Во-вторых, выделение базовых свойств услуг в полиграфии и их взаимосвязей. Способ выделения свойств и взаимосвязей зависит от личности эксперта: от общего к частному или наоборот. Результаты обобщаются и еще раз представляются вниманию экспертов с целью корректировки (возможно, в ходе следующего этапа). Взаимозависимость определяется следующим способом: создается таблица, в строках которой находятся свойства в качестве факторов влияния, а в столбцах — они же в качестве зависимых переменных. Степень влияния оценивается путем распределения 100% влияния одного свойства между зависимыми переменными. После получения оценок исследователь рассматривает разномасштабные пары свойств для графического представления позиций различных организаций в системе координат. В парах необходимо определить характер пропорций: прямую или обратную зависимости. В-третьих, группы конкурентов и исследуемый объект оцениваются экспертами от -10 до $+10$ по выделенным свойствам. Результаты опросов обобщаются в табличной форме (табл. 7).

Т а б л и ц а 7

Таблица сравнения предприятий по трем свойствам

Предприятие	Свойство	
	1	2
1		
2		
...		
N		

Данные представляются в виде позиционной картины на графике (рис. 2).

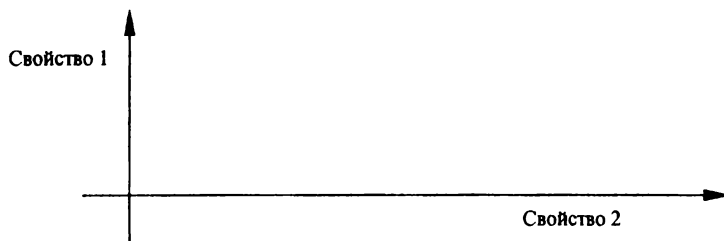


Рис. 2. График двумерного позиционирования предприятий

На осях откладываются конкретные значения оценки предприятия по данному свойству, и на пересечении значений ставится точка — позиция предприятия. Число графиков равняется числу пар свойств.

Следующий этап — *организационно-управленческий анализ*. В широком смысле этот анализ направлен на исследование системы управления в ее современном состоянии. Система управления — это совокупность активных социальных и пассивных технических объектов, реализующих процессы управления в рамках существующих организационной структуры и культуры организации. В целях анализа систему управления рационально рассматривать как совокупность следующих элементов:

- система целей организации, стратегий;
- организационная структура управления;
- организационная культура.

Система целей складывается из миссии, совокупности взаимосвязанных целей и ограничений внешней среды. Подразделение предприятий имеет стратегию, входящую в корпоративную стратегию, поэтому мы рассмотрим их в совокупности.

Выявление миссии организации — центрального момента всей системы целей организации — сталкивается с рядом трудностей. В большинстве случаев миссия не является четко выраженной, формализованной, чаще всего это скрытые разрозненные предположения об основах существования организации. Миссия определяется несколькими признаками:

- не является целью,
- раскрывает стратегические перспективы компании,
- связывает внешнюю и внутреннюю среду организации,
- поддерживается системой целей организации,
- емко выражает организационную культуру,
- осознается и поддерживается большинством.

После выявления миссии анализ продолжается посредством декомпозиции миссии на составляющие и обеспечивающие ее цели. Выявление и анализ целей организации осуществляется с помощью построения графа «дерево целей» организации. «Дерево» строится с миссии или, наоборот, с задач. Так как нас интересует стратегия отдельного цеха, то мы используем второй способ, который удобен еще и тем, что идет от простого к сложному.

Построение «дерева целей» подчиняется определенным правилам:

- ясность и четкость формулировки каждой цели;
- цели одного уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению;
- каждая цель более высокого уровня представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, что достижение всех целей нижнего уровня означало бы достижение цели верхнего уровня;
- все «дерево целей» — единая конкретизированная цель, стратегия может формулироваться так;
- совокупность укрупненных направлений деятельности — программ, проектов;
- набор функциональных стратегий;
- общие для всей организации принципы, выполнение которых ведет к достижению целей;
- совокупность ключевых факторов успеха.

При анализе системы целей и стратегии их достижения следует обращать внимание на неопределенность развития внешней среды. Для этого описанный выше аналитический иерархический процесс можно дополнить вероятностными характеристиками различных сценариев развития внешней среды. Методика оценки и расчета такая же, что и в случае игнорирования неопределенности, следует лишь отметить, что для каждого сценария оценка важности целей и задач будет отличной от оценки для другого сценария.

После того как мы отметили содержание стратегии, ее соответствие миссии всего предприятия, рассмотрели различные варианты развития событий и системы целей, анализу подвергается сама суть стратегии, ее актуальность, созвучность современным тенденциям, позиции предприятия.

Итогом должна стать оценка стратегии:

- формулировка,
- распространенность среди сотрудников,
- соответствие тенденциям развития внешней среды,
- соответствие корпоративной стратегии,
- реализуемость.

После выявления, моделирования и анализа системы целей объектом нашего внимания становится организационная структура. Организационная структура представляет собой совокупность организационных единиц, упорядоченных в административно-деятельностном пространстве. В административном измерении организационная структура характеризуется уровнями управления, а в деятельностном — звеньями управления. Уровни управления представляют собой совокупности организационных единиц, ответственных за достижение целей одного уровня. Звеном называется совокупность организационных, единиц, специализирующихся на решении однородных задач. Обособление звеньев обычно обусловливается объективными свойствами управляемой деятельности и доступной технологией. Укрупненная область деятельности того или иного звена называется функцией. Однако в зависимости от структуры области деятельности организационные единицы могут структурироваться не по функциям, а по проектам, программам, стратегическим областям хозяйствования, однородности продукции, географическим регионам.

Последовательность изучения организационной структуры такова:

- графическое моделирование,
- выявление первичных количественных характеристик,
- оценка соответствия организационной структуры системе целей, технологии, размерам организации, состоянию внешней среды.

Графическое моделирование организационной структуры — символическое изображение значимых для исследования составляющих частей сложившейся организационной структуры предприятия, их взаимосвязи. Обычно организационная структура моделируется в виде иерархического графа, элементы которого изображают структурные единицы, а соединяющие их дуги изображают отношения подчиненности одних подразделений другим. Такой иерархический граф может изображаться с дополнениями и надстройками. Но при всей красоте и наглядности такие изображения часто заслоняют ответ на вопрос, который в первую очередь должна решать организационная структура: кто кому подчиняется?

Для более четкого представления организационной структуры следует придерживаться нескольких правил:

- структурные единицы, стоящие на одном уровне подчиненности, также должны быть изображены на одном уровне;
- декомпозиция организационной структуры по различным звеньям должна быть одинаковой: если один отдел разбит на исполнителей, то и все отделы должны быть разбиты на исполнителей;
- различные звенья управления не должны смешиваться;
- при введении иных отношений, нежели отношения административной подчиненности, — например, отношения подчиненности

по проекту, — изображающие их линии или символы должны быть расшифрованы и описаны.

Кроме графа, представление о структуре дают первичные количественные показатели — количество уровней управления и охват контролем. Для определения последнего показателя существуют метод — модель охвата контролем Мильнера (табл. 8)⁷. Данная модель сосредоточивает внимание на важных организационных переменных, находящихся в боковике, а их значение — в первой строке таблицы. Заполнение таблицы и подсчет баллов, указанных в ячейках, приводят нас к сводному показателю — индексу руководства. В соответствии с индексом руководства определяется уровень управляемости, т. е. то количество подчиненных, которое оптимально для реализации деятельности предприятия (табл. 9).

Т а б л и ц а 8

Модель охвата контролем

	Идентичность	Существенное сходство	Похоже	Внутреннее различие	Совершенное различие
Географическая близость	Одно помещение (1)	Одно здание (2)	Один район (3)	Один город (4)	Различные города (5)
Сложность функций	Рутинные (2)	Шаблонные (4)	Некоторая сложность (6)	Сложные (8)	Разнообразные (10)
Контроль	Минимальный (3)	Ограниченный (4)	Умеренный (9)	Частый (12)	Постоянный (15)
Отношения	Минимальные (2)	Ограниченные (4)	Умеренные (6)	Тесные (8)	Широкие (10)
Планирование	Минимальная сложность (2)	Ограниченное (4)	Умеренное (6)	Направляемое политической (8)	Не определено (10)

Т а б л и ц а 9

Группы охвата контролем

Индекс руководства (баллы)	Охват контролем (количество человек)
40—42	4—5
37—39	4—6
34—36	4—7
31—33	5—8
28—30	6—9

Структура организации подлежит оценке со стороны экспертов по системе, предложенной в табл. 10.

Т а б л и ц а 1 0

Экспертная оценка организационных структур

Характеристика	Вес	Оценка
Гибкость по отношению к изменяющимся условиям среды	2	
Эффективность и увеличение конкурентоспособности	1	
Возможности выявления и развития талантов	2	
Оперативность принятия решений	2	
Возможность диверсификации без существенной потери контроля над деятельностью	1	
Маневренность ресурсов	2	
<i>Итоговая оценка</i>	<i>10</i>	

Данная таблица позволяет определить мнение экспертов о необходимой структуре предприятия и особенностях предприятий отдельной отрасли. Итоговая оценка получается путем суммирования произведений весов и оценок и вычисления среднего арифметического. Данная таблица была разработана на основе работы Т. Хокканена⁸.

При анализе организационной структуры и размеров организации следует иметь в виду, что чем больше организация, тем менее централизованной она должна быть, тем более четкими должны быть права, обязанности, ответственность, тем ярче выгоды от развития систем информационного обеспечения управления.

Другие закономерности функционирования различных организационных структур, которые полезно учитывать при анализе структуры организации, можно свести к следующим положениям:

- Чем больше уровней управления, тем жестче структура. Чем меньше уровней управления, тем организация более адаптивна, тем больше у нее способностей реагировать на нестандартные ситуации, неожиданные возможности на рынке, но чем меньше уровней управления, тем сложнее управлять организацией.
- Организационная структура должна отражать, систему целей организации, соответствовать им, т. е. для каждой цели должен быть ответственный исполнитель или группа (внутри которой цель разбивается на части, за которые отвечают конкретные люди), система контроля.
- Тип организационной структуры должен соответствовать общим принципам технологии.

Третий элемент системы управления — кадры. В первую очередь необходимо определить возрастной состав, уровень образования, гендерные аспекты. Данная информация находится в основном в отделе кадров, частично у руководителя подразделения (приказы по личному составу). Эти данные позволят предметно провести исследование кадрового потенциа-

ла цеха. Для наших целей вполне достаточными и полными по своему охвату будут личностные средства оценки персонала: анализ документов, тестирование, собеседование.

Среди всех элементов человеческого аспекта организации мы обследуем лишь наиболее важные для принятия решения о проведении реструктуризации:

- ценностно-ориентационное единство,
- социально-психологический климат,
- оценка руководителя (доминирующее лицо в реструктуризации).

Уровень ценностно-ориентационного единства определяется при помощи следующего метода:

1. Список качеств, представленный ниже, раздается работникам, которые выбирают из него 5 самых важных качеств для совместной деятельности. Данные качества учитывают профессиональную направленность полиграфического предприятия, точнее, его коллектива. Список качеств для определения ценностно-ориентационного единства: постоянство, выдержка, свобода действий, общительность, исполнительность, переменчивость, чувствительность, знание своих возможностей, аккуратность, склонность к воображению, самомнение, мастерство, бережливость, организованность, изворотливость, инициативность, целеустремленность, настойчивость, умение слушать собеседника, искренность, самостоятельность, эрудированность, стремление к успеху, деловитость.
2. Уровень ценностно-ориентационного единства устанавливается по формуле:

$$(x - y/n) \cdot 100\%,$$

где x — сумма выборов, приходящихся на 5 качеств, получивших максимальное предпочтение;

y — сумма выборов, приходящаяся на 5 качеств, получивших минимальное предпочтение;

n — общее число выборов.

Уровень ценностно-ориентационного единства необходимо повышать, приближая к максимальному уровню (100%), при рассмотрении этого показателя следует помнить, что коллектив разнороден и ценностные ориентации высококвалифицированного печатника и разнорабочего могут серьезно различаться.

Социально-психологический климат, через изменение которого можно повлиять и на ценностно-ориентационное единство, исследуется тестированием (табл. 11)⁹.

Т а б л и ц а 11

Тест по исследованию социально-психологического климата в коллективе

Вопросы	Оценка в баллах
Насколько вы довольны вашей работой?	1...10
Что вы думаете о возложенной на вас ответственности?	Много 1...10 Мало
Как вам нравится система оценки вашей работы?	1...10
Как вы воспринимаете уровень своей зарплаты по отношению к другим?	Меньше 1...10 Больше
Что вы думаете о форме выплаты денег в вашей фирме?	1...10
Как вам нравится программа повышения квалификации в вашей фирме?	1...10
Насколько эффективно работает начальник вашего отдела?	1...10
Как вам нравится ваше новое место работы по сравнению с остальными?	1...10
Почему вы ходите на работу?	Вынужден 1...10 Нравится
Какое настроение в вашем коллективе?	1...10

Оценка ставится по возрастающему значению от 1 до 10. Затем высчитывается оценка социально-психологического климата для каждой анкеты путем нахождения среднего арифметического всех ответов, итоговая оценка климата — среднее арифметическое всех анкетных итоговых оценок.

Последний элемент анализа (оценка руководителя) производится по показателям: доступность, введение в курс дела, хорошее чувство юмора, справедливость, решительность, скромность, объективность, твердость, эффективность, терпеливость, — по десятибалльной системе, итоговая оценка получается простым суммированием баллов по показателям. Если оценка руководителя не превышает 50, то работники считают его неэффективным руководителем, для проведения реструктуризации необходима оценка не менее 70–80 баллов.

На основе полученной информации исследователь выделяет проблемное поле — потенциал организации и ограничения. Потенциал — те элементы, которые прошли оценку с точки зрения потенциальной прибыльности, оценку не финансовую, а интуитивную. Ограничения — элементы внутренней и внешней среды предприятия, которые препятствуют раскрытию потенциала. Ограничения делятся на причины и симптомы, рыночные (экономические, требования рынка) и внеэкономические.

При рассмотрении потенциала и ограничений в комплексе исследователь формулирует альтернативы стратегий реструктуризации, которые изучаются на основе положительного и отрицательного влияния страте-

гии на предприятии, осуществимости стратегии, на соответствие внешней среде, системе ценностей внутри цеха и предприятия. Основной метод — выбор решения из морфологического ящика на основе одного или нескольких критериев или путем расчленения стратегии на цели и последовательного применения нескольких критериев.

Выбранная стратегия конкретизируется и представляется на обсуждение руководителям предприятия и подразделения с согласованием с руководителями других подразделений (функциональных и связанных с цехом производственным циклом).

Итак, подведем итоги. Представленная методика основана на системном подходе: сначала объект изучается как «черный ящик», затем как сложная система. Таким образом, в исследовании соблюдаются основные системные законы. Преимущество системного подхода в признании важности свойства целостности объекта и структуры, которая делает его таким, а также признание возможности качественных изменений, вызванных изменением незначительного фактора в состоянии нестабильности системы.

Данная методика может выступать в качестве примерной для исследования и разработки стратегии любой организации, так как в ней отражены основные принципы системного исследования предприятия и новый подход к постановке и решению задач.

¹ См.: Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. М., 1999. С. 56.

² См.: Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М., 1999. С. 93.

³ См.: Гительман Л.Д. Указ. соч. С. 132.

⁴ См.: Алексеева М.М. Указ. соч. С. 112.

⁵ См.: Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 3. С. 109–113.

⁶ См.: Панкова Л.А. Организация экспертизы и анализ экспертной информации. М., 1984.

⁷ См.: Мильнер Б.З. Теория организации. М., 1999. С. 143.

⁸ См.: Хокканен Т. Практический опыт реструктуризации российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 6. С. 103–106.

⁹ См.: Карпашова Л.В., и др. Поведение в организации. М., 1999. С. 133.